
Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA para 2019-2025: examen de mitad de período. Actualización de la estrategia en materia de conocimientos

Documento: EB 2022/136/R.17

Tema: 10 b) i)

Fecha: 18 de agosto de 2022

Distribución: Pública

Original: inglés

Para examen

Medida: Se invita a la Junta Ejecutiva a que estudie el documento Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA para 2019-2025: examen de mitad de período.

Preguntas técnicas:

Jyotsna Puri

Vicepresidenta Adjunta

Departamento de Estrategia y Conocimientos

Correo electrónico: j.puri@ifad.org

Lenyara Fundukova

Especialista Superior en Gestión de los

Conocimientos

Correo electrónico: l.fundukova@ifad.org

Índice

Resumen	II
I. Introducción	1
A. Antecedentes	1
B. Metodología	1
II. Contexto: la aplicación de la estrategia de gestión de los conocimientos en un contexto de desarrollo cada vez más dinámico y con mayores limitaciones financieras	2
III. Hallazgos: Balance de los progresos respecto de las aspiraciones rectoras de la estrategia	3
IV. Recomendaciones: de cara al futuro: grupos de actividades para lograr un mayor impacto	6
A. Repercusiones presupuestarias	8
B. Seguimiento de los resultados y efectos directos	8

Anexos

- I. Examen del plan de acción en materia de gestión de los conocimientos para 2019-2021
- II. Marco de Medición de los Resultados de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA para 2019-2021: resultados y recomendaciones del examen de mitad de período
- III. Marco de Medición de los Resultados de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA para 2022-2025, revisado según el examen de mitad de período

Apéndices

- I. Number of IFAD published knowledge products by year (2019–2022)
- II. IFAD’s platforms for knowledge and information-sharing

Resumen

1. En 2019, la Junta Ejecutiva aprobó la segunda Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA para 2019-2025. Esa Estrategia tiene por objeto servir de “guía al Fondo para lograr una gestión de los conocimientos más integrada y eficaz que se adapte a la nueva estructura orgánica descentralizada, al modelo operacional mejorado y al Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, y que contribuya a **lograr un mayor impacto en materia de desarrollo**”. Fue aprobada en cuanto estrategia sin repercusiones presupuestarias, con la intención de que sus actividades se sufragaran con los recursos existentes del FIDA. De su aplicación se han ocupado la unidad institucional de gestión de los conocimientos y el Grupo de Coordinación Interdepartamental de Gestión de los Conocimientos e Innovación, que está integrado por personal dedicado a la gestión de los conocimientos y coordinadores nombrados por los directores en todos los niveles del Fondo. El Vicepresidente Adjunto del Departamento de Estrategia y Conocimientos desempeña funciones de liderazgo en relación con la Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA.
2. El examen de mitad de período fue una rápida evaluación cualitativa realizada en 2022 para examinar la aplicación en curso de la estrategia y su idoneidad y eficacia a la hora de atender las necesidades actuales y futuras del FIDA. En términos generales, en el examen se concluye que la estrategia constituye una base idónea a partir de la cual mejorar la capacidad del FIDA de gestionar los conocimientos y que las organizaciones asociadas reconocen al Fondo como una referencia en materia de gestión de los conocimientos.

Conclusiones principales

3. **Las consultas del examen de mitad de período muestran que los conocimientos se reconocen cada vez más como factor clave para la incidencia del FIDA en el desarrollo.** Durante el período 2019-2021 ha mejorado la generación de los conocimientos pertinentes y las oficinas sobre el terreno han demostrado un interés cada vez mayor en intercambiar experiencias operacionales. El personal descentralizado situado más cerca de los clientes y los proyectos ha podido determinar mejor las necesidades y la demanda de conocimientos. Para las actividades de aprendizaje, las plataformas de conocimiento y las comunidades de intercambio de prácticas cada vez es más importante responder a la demanda. Con el tiempo se ha desarrollado una cultura de aprendizaje, respaldada en gran medida por la función dedicada a los conocimientos, que ha centrado su atención en extraer enseñanzas sobre el terreno en tiempo real para fundamentar el diseño, la ejecución y los resultados, y utilizarlos en la introducción de nuevas mejoras operacionales. Las redes de conocimientos en línea, como las comunidades de intercambio de prácticas, han sido especialmente importantes durante la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), ya que el personal ha querido mantenerse conectado. Las actividades de aprendizaje han contado con gran participación.
4. **La estrategia ha sido difícil de aplicar** en algunos aspectos y de seguir de cerca en otros. El plan de acción en materia de gestión de los conocimientos ha resultado ser demasiado ambicioso, habida cuenta de que no ha contado con el apoyo de recursos ni con tiempo del personal. Además, se ha aplicado durante un período de transformación institucional y de nuevas formas de trabajo a distancia, lo que ha planteado ulteriores desafíos en la aplicación.
5. **La estrategia define la gestión de los conocimientos, pero no establece qué son para el FIDA “buenos” conocimientos.** Hace gran hincapié en el conocimiento de los procesos en contraposición a los conocimientos sustantivos y de vanguardia, lo que ha provocado un desfase entre los conocimientos que genera el FIDA y los que solicitan los clientes.

6. **En el examen de mitad de período también se evaluó el valor añadido de la función de gestión de los conocimientos** y se analizaron formas de mejorarla. Se constató que esta había facilitado el proceso de generación de conocimientos y aumentado su visibilidad.
7. **Los conocimientos siguen estando fragmentados en varios sistemas y plataformas**, lo que dificulta su búsqueda y la identificación de los expertos que se precisan. Siguen llevándose a cabo numerosas actividades de gestión de los conocimientos de manera compartimentada y, pese a los esfuerzos por recopilar las enseñanzas extraídas, no se aprovechan al máximo los conocimientos recabados de los proyectos. El seguimiento se ha centrado más en los productos de conocimiento que en el uso de los conocimientos en sí.

Recomendaciones principales

8. **Sobre la base de este examen de mitad de período y de las enseñanzas extraídas y las recomendaciones que se derivan de él, se propone una "actualización de la estrategia en materia de conocimientos", con vistas a definir, fomentar y mejorar el valor añadido de la función de gestión de los conocimientos**, haciendo hincapié en la conservación de conjuntos de datos y en la síntesis de datos empíricos de calidad garantizada que puedan utilizarse para diseñar y ejecutar las intervenciones y prestar asesoramiento a nivel nacional e internacional. Esta recomendación constituye la base del próximo plan de acción en materia de gestión de los conocimientos (2022-2025). Se espera que la actualización de la estrategia responda a las demandas actuales de conocimientos con el mayor potencial de mejorar el diseño, la ejecución y el impacto de los proyectos de inversiones, teniendo en cuenta la disponibilidad extremadamente limitada de personal y recursos.
9. Como base del nuevo plan de acción, se han definido cinco grupos de actividades, a saber: el fortalecimiento de la estructura y la **gobernanza en materia de gestión de los conocimientos**, en particular en cuanto a la conservación y la síntesis de conocimientos; un **programa de gestión de los conocimientos** con imagen de marca y actividades con valor añadido dirigidas al personal de la Sede y sobre el terreno; la mejora del **acceso a los conocimientos** mediante la armonización de las plataformas de conocimiento y la mejora de la capacidad de realizar búsquedas; la atención especial a un mayor **uso de los conocimientos**, a fin de garantizar que los sistemas y productos de conocimiento estén diseñados para una gran probabilidad o grado de uso y aplicación, y el fomento de la **capacidad en materia de gestión de los conocimientos** mediante actividades que aumenten la capacidad del personal en este ámbito al tiempo que vuelven a evaluarse los incentivos en materia de gestión de los conocimientos. Aunque la intención sea elaborar un plan de acción en materia de gestión de los conocimientos para 2022-2025 que no tenga repercusiones presupuestarias, es probable que se precisen recursos adicionales para garantizar el éxito de la ejecución de los grupos de actividades.

Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA para 2019-2025: examen de mitad de período. Actualización de la estrategia en materia de conocimientos

I. Introducción

A. Antecedentes

1. En 2019, la Junta Ejecutiva aprobó la Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA para 2019-2025. Esa Estrategia tiene por objeto servir de "guía al Fondo para lograr una gestión de los conocimientos más integrada y eficaz que se adapte a la nueva estructura orgánica descentralizada, al modelo operacional mejorado y al Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA, y que contribuya a **lograr un mayor impacto en materia de desarrollo**". Su objetivo es mejorar la capacidad del Fondo para generar, utilizar y difundir los mejores datos empíricos y conocimientos disponibles, provenientes de fuentes internas y externas, a fin de aumentar la calidad de las operaciones y lograr una mayor visibilidad e influencia en la comunidad de desarrollo mundial. Se están llevando a cabo actividades en tres esferas de acción estratégicas —la generación de conocimientos, su uso y el entorno propicio— y por medio de dos planes de acción graduales en materia de gestión de los conocimientos. El primer plan de acción en materia de gestión de los conocimientos (2019-2021) se elaboró al mismo tiempo que la estrategia.
2. El examen de mitad de período de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos se llevó a cabo a principios de 2022, y los resultados servirán de base para elaborar y aplicar el segundo plan de acción en materia de gestión de los conocimientos (2022-2025). **El objetivo del examen de mitad de período consistía en comprobar la idoneidad y la eficacia de la estrategia** con respecto al contexto actual y emergente del FIDA, evaluar las ventajas y desventajas del enfoque de gestión de los conocimientos y destacar las oportunidades y los riesgos de cara al futuro. El propósito del examen no era verificar los resultados en los países ni la demanda o asimilación de los clientes, ni tampoco evaluar las asociaciones¹.

B. Metodología

3. El examen de mitad de período fue una evaluación rápida en la que se combinaron datos cuantitativos del Marco de Medición de los Resultados (MMR) de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos con datos de entrevistas y grupos de discusión y de una amplia gama de partes interesadas a nivel institucional, regional y nacional. Las observaciones se cotejaron con documentos como el *Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI)*, el *Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE)*, el *Informe del Presidente sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones de evaluación y las medidas adoptadas por la Dirección (PRISMA)* y las evaluaciones de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE).
4. Las consultas del examen de mitad de período han resultado ser reveladoras en comparación con el examen del MMR en materia de gestión de los conocimientos, ya que los datos relativos a los progresos alcanzados en relación con varios de los indicadores del MMR eran insuficientes o aún no estaban disponibles (véase el anexo II). En algunos casos, no se estableció ningún índice de referencia inicial,

¹ Estas dimensiones podrán considerarse en la evaluación institucional sobre la gestión de los conocimientos de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE), prevista para 2023-2024.

mientras que en otros, los indicadores no eran susceptibles de seguimiento. Además, debido a la escasez de recursos, no se llevaron a cabo diversas encuestas a mitad de período como se había previsto².

II. Contexto: La aplicación de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos en un contexto de desarrollo cada vez más dinámico y con mayores limitaciones financieras

5. La Estrategia de Gestión de los Conocimientos es un llamamiento a la acción para que, “[a] fin de alcanzar su pleno potencial como **asociado para el desarrollo eficaz, fiable, pertinente e influyente**, el Fondo [sea] capaz de transformar los recursos financieros y los conocimientos en resultados en materia de desarrollo”³. Es preciso que el FIDA armonice sus sistemas, sus incentivos, su cultura y sus recursos para responder a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y debe hacerlo en un contexto de desarrollo cada vez con mayores limitaciones financieras. El solapamiento de crisis (como la crisis climática, la pandemia de COVID-19 y el conflicto en Ucrania) han puesto a prueba la capacidad financiera del sector del desarrollo en general.
6. **La creciente descentralización del FIDA** ha dado lugar a una mayor presencia de personal sobre el terreno que produce conocimientos pertinentes sobre los proyectos, los países y las políticas para mejorar la toma de decisiones. Las nuevas oficinas regionales sirven como centros para documentar, sintetizar y compartir los conocimientos disponibles, aumentar la colaboración con los Gobiernos y fortalecer el fecundo intercambio Sur-Sur. Sin embargo, durante las consultas del examen de mitad de período hubo un amplio consenso sobre que el intercambio de conocimientos entre las funciones sobre el terreno y las institucionales seguía siendo insuficiente.
7. **Las instancias de reorganización interna, con las reasignaciones anuales, sumadas a la elevada rotación de personal**, han tenido un efecto negativo en la disponibilidad y retención de conocimientos. Los frecuentes cambios de liderazgo en muchos niveles de pertinencia para la Estrategia de Gestión de los Conocimientos (incluidos los tres vicepresidentes adjuntos que ha tenido el SKD en tres años) han dado lugar a cambios en las prioridades y enfoques relativos a los conocimientos. La próxima transición de la presidencia del FIDA podría aportar un enfoque renovado al valor añadido de la función dedicada a los conocimientos.
8. La **pandemia de COVID-19** coincidió con gran parte de la primera mitad del período abarcado por la Estrategia de Gestión de los Conocimientos y ha afectado su aplicación. Por ejemplo, hubo una mayor necesidad de herramientas virtuales y se aceleró el intercambio de conocimientos a través de Internet para que el personal pudiera ampliar sus interacciones en línea.
9. Si bien la estrategia se puso en marcha a modo de programa sin repercusiones presupuestarias, las consultas del examen de mitad de período señalaron que **se precisaban y se precisan recursos adicionales**, ya que muchas de las actividades de gestión de los conocimientos han requerido más tiempo del personal (véase el anexo I). El ARRI de 2021 reveló que las actividades de gestión de los conocimientos respaldadas por personal especializado altamente cualificado arrojaban buenos resultados, pero cuando se dejaba de disponer de las capacidades adecuadas, los resultados en este ámbito se estancaban o dejaban de ser prioritarios⁴.

² Como consecuencia de los cambios de personal en todos los niveles del Departamento de Estrategia y Conocimientos (SKD), no ha sido posible determinar las razones de ello.

³ Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA para 2019-2025.

⁴ ARRI de 2021.

III. Hallazgos: Balance de los progresos respecto de las aspiraciones rectoras de la estrategia

10. La estrategia fue elaborada en apoyo del Marco Estratégico del FIDA (2016-2025), en el que se señala que “la capacidad de aprender, generar conocimientos, ofrecer pruebas de lo que da buenos resultados y aprovechar los conocimientos de los demás es fundamental para el impacto de la labor del Fondo en el desarrollo y la posibilidad de hacer un uso óptimo de los recursos”⁵. **La estrategia como tal se ajusta a lo requerido**, incluso si es preciso introducir ajustes en su aplicación para aumentar su pertinencia y viabilidad.
11. La estrategia fue oportuna, ya que el FIDA necesitaba un **enfoque más estructurado para la gestión de los conocimientos** a fin de atender las necesidades de una organización más descentralizada. Con el plan de acción en materia de gestión de los conocimientos se respaldó la reasignación de procesos, sistemas, actividades y, en especial, del trabajo a distancia durante la pandemia de COVID-19. Si bien en la cultura del FIDA se valora cada vez más el aprendizaje, de acuerdo con los hallazgos del ARRI⁶, el examen de mitad de período revela que **el FIDA precisa integrar la gestión de los conocimientos de manera más sistemática en su forma de trabajar**⁷, de modo que pueda mejorar el acceso, la utilización y la reutilización de los conocimientos tácitos y documentados que tiene a su disposición⁸. También se ha observado una tendencia positiva en cuanto a incorporar los conocimientos y el aprendizaje en las esferas temáticas y las estrategias, como el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA y la Estrategia de Cooperación Sur-Sur y Triangular del FIDA 2022-2027.
12. Cada vez **se reconoce más que los conocimientos** son un motor clave del impacto en el desarrollo, como se señala en el RIDE de 2020. Cada vez se presta más atención a extraer datos empíricos y enseñanzas de las operaciones y las investigaciones (por ejemplo, en el *Informe sobre el desarrollo rural*) dirigidas por la División de Investigación y Evaluación del Impacto (RIA) y la División de Políticas y Resultados Operacionales. Sin embargo, aunque la estrategia define la gestión de los conocimientos, **no especifica lo que el FIDA entiende por conocimientos “buenos” y “aplicables”** ni define normas para los conocimientos. Además, suele centrarse en el conocimiento de los procesos (por ejemplo, el cumplimiento, las directrices) en contraposición a los conocimientos sustantivos o vanguardistas (por ejemplo, datos empíricos, investigaciones). Este es un factor clave a la hora de identificar deficiencias entre los conocimientos que se generan y los que solicitan los clientes. Dichas deficiencias dieron lugar a una aplicación limitada de los conocimientos.
13. En el examen de mitad de período se evaluaron **el valor añadido de la función de gestión de los conocimientos** y las formas de mejorarla. Hubo un amplio consenso respecto de que, en esencia, la función de gestión de los conocimientos debía facilitar el proceso de generación de conocimientos al conservarlos y sintetizarlos, aumentar su visibilidad y catalizar su uso a fin de potenciar el impacto del FIDA en general y en sus operaciones. En este contexto, es fundamental mejorar la definición del valor añadido de la función dedicada a los conocimientos.

⁵ Marco Estratégico del FIDA (2016-2025): favorecer una transformación rural inclusiva y sostenible.

⁶ ARRI de 2021.

⁷ Las observaciones del examen de mitad de período están en consonancia con las del *Informe anual sobre la evaluación independiente del FIDA* de 2022, en el que se evaluaron los resultados de las actividades de gestión de los conocimientos y su contribución a la mejora de los resultados generales de las estrategias y los programas en los países.

⁸ En la Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA, los conocimientos tácitos y explícitos se definen del mismo modo que en el siguiente sitio web: <https://bloomfire.com/blog/implicit-tacit-explicit-knowledge>.

14. **La estructura actual de la gestión de los conocimientos ha sido útil.** De la función dedicada a los conocimientos se encarga una pequeña unidad integrada por dos profesionales que trabajan en el SKD. Esta unidad ha desempeñado un importante papel de intermediario y catalizador. Por su parte, de la función más amplia de gestión de los conocimientos se encarga un grupo interdepartamental coordinado de manera poco rigurosa, el Grupo de Coordinación Interdepartamental de Gestión de los Conocimientos e Innovación. El Vicepresidente Adjunto del SKD es el principal defensor de los conocimientos en la institución. La cooperación Sur-Sur y triangular y los centros de conocimiento de tres regiones han contribuido a reforzar los vínculos entre las actividades de conocimiento en los planos nacional, regional y mundial. Sin embargo, aparte de lo anterior, han faltado recursos para la coordinación o para llevar a cabo iniciativas en el marco de la institución.
15. **La capacidad del personal para llevar a cabo actividades de gestión de los conocimientos está aumentando, pero sigue siendo limitada** debido a las limitaciones de recursos y a la necesidad de formar al personal en la materia. Dicha formación está prevista en el marco de la Academia de Operaciones del FIDA, y el nuevo Centro de Recursos para la Gestión de los Conocimientos ofrece cada vez más información sobre el modo de aplicar la gestión de los conocimientos. Se están llevando a cabo iniciativas específicas de gestión de los conocimientos en el seno de varias divisiones; por ejemplo, la División de Asia y el Pacífico está poniendo a prueba consultorios de gestión de los conocimientos con el objetivo de aumentar las capacidades de las unidades de gestión de los proyectos en este ámbito.
16. **Se ha mejorado la generación de conocimientos pertinentes**, por ejemplo, en relación con la ágil respuesta a la pandemia de COVID-19, el conflicto en Ucrania y la participación del FIDA en la 26.^a Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CP 26) (véase el apéndice I). También se ha producido una mejor armonización de los productos de conocimiento con los de la División de Comunicación y Promoción Global (COM) (por ejemplo, la simplificación de los formatos por categoría de publicación).
17. **Sin embargo, la generación de conocimientos actuales, pertinentes y en tiempo real, así como su conservación y síntesis, no son suficientes.** Ante la asiduidad de las crisis, el desafío consiste en conservar, conectar y combinar los distintos tipos de datos para ofrecer a las partes interesadas del FIDA nuevas observaciones “justo a tiempo” y evaluar en tiempo real los efectos en los beneficiarios del FIDA, para luego hacer que todas las regiones y equipos regionales que también atienden a un conjunto variado de asociados puedan disponer fácilmente de esta información. Existen muchas fuentes de conocimiento que todavía no se aprovechan lo suficiente para mejorar las operaciones (por ejemplo, proyectos de inversión, donaciones, proyectos de cooperación Sur-Sur y triangular, innovaciones, proyectos con fondos suplementarios). Los circuitos de aprendizaje siguen siendo débiles, y es necesario que el FIDA desarrolle herramientas e incentivos para fortalecerlos⁹.
18. Se han creado **plataformas y sistemas de conocimiento que han seguido evolucionando** (por ejemplo, la biblioteca en línea, Dgroups¹⁰ para las comunidades de intercambio de prácticas, el portal web de soluciones rurales, el Centro de Recursos para la Gestión de los Conocimientos y el módulo de enseñanzas extraídas del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales, como puede verse en el apéndice II), a los que el personal contribuye cada vez más. Sin embargo, esta evolución ha llevado a una **fragmentación de las plataformas**, la cual se tratará en el próximo plan de acción en materia de gestión de los conocimientos.

⁹ RIDE de 2021.

¹⁰ Dgroups es una plataforma en línea para grupos y comunidades que se ocupan de desarrollo internacional.

19. **La conectividad y las redes del personal han mejorado**, entre otras cosas, gracias a una mayor adopción de herramientas para el trabajo a distancia y la colaboración en línea, como Zoom, Microsoft Teams y Dgroups, y a las comunidades de intercambio de prácticas. Se ha producido un aumento de la colaboración virtual, aunque los conocimientos siguen estando compartimentados, ya que muchas actividades de gestión de los conocimientos están “desconectadas”.
20. **Se ha procurado salvaguardar los conocimientos** mediante diversas iniciativas, como los mapas de deficiencias de conocimientos generados por diversas divisiones del FIDA. Sin embargo, el riesgo de pérdida de conocimientos a raíz de la elevada rotación de personal y la movilidad interna exige herramientas sistemáticas para la transferencia de los conocimientos institucionales y el proceso de traspaso. Para garantizar que los conocimientos se retengan cuando el personal deje de prestar servicio, el SKD, en colaboración con la División de Recursos Humanos, ha probado y puesto en marcha un proceso formalizado de traspaso de conocimientos.
21. **Los incentivos para la labor relacionada con la gestión de los conocimientos son insuficientes.** La necesidad de fomentar una cultura de aprendizaje e intercambio de conocimientos sigue siendo fundamental. Si bien la gestión de los conocimientos está incluida en algunos de los mandatos del personal regional y técnico, ello ha resultado ser insuficiente debido a la carga de trabajo del personal y a otras prioridades, y las funciones de gestión de los conocimientos suelen quedar en un segundo plano en lo que respecta al diseño, la realización y la ejecución de las actividades y en cuanto al asesoramiento y los resultados. La gestión de los conocimientos carece de incentivos suficientes, por lo que es necesario volver a evaluar los incentivos que se ofrecen al conocimiento por medio de reconocimientos (por ejemplo, premios) y medidas incorporadas (por ejemplo, indicadores básicos de resultados en el sistema de evaluación de la actuación profesional), así como estableciendo objetivos de conservación, síntesis, generación y uso de los conocimientos.
22. **El MMR¹¹ del actual plan de acción en materia de gestión de los conocimientos no es plenamente cuantificable** debido a la falta de capacidad y recursos suficientes para realizar un seguimiento de los indicadores y llevar a cabo encuestas. Varios índices de referencia no se establecieron al principio, por lo que no se dispone de ellos con fines de comparación. Los indicadores relativos a la gestión de los conocimientos están poco desarrollados, y no se ha desarrollado o aprovechado de modo suficiente el potencial de las estadísticas fundadas en datos empíricos para la toma de decisiones en función de los datos. La reutilización del aprendizaje y la asimilación de las innovaciones no han sido objeto de un seguimiento eficaz.
23. En el cuadro 1 se muestran algunas de las ventajas y desventajas, oportunidades y desafíos que surgieron durante las consultas del examen de mitad de período.

¹¹ Véase el MMR en el anexo II.

Cuadro 1

Análisis de las ventajas y desventajas, oportunidades y desafíos de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos para 2019-2025

<p>Ventajas:</p> <p>Reconocimiento de la importancia de los conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo de alto nivel a la gestión de los conocimientos contemplado en la estructura a través del Vicepresidente Adjunto del SKD <p>Coordinación en el ámbito de toda la institución a cargo del Grupo de Coordinación Interdepartamental de Gestión de los Conocimientos e Innovación</p> <p>La mayoría de los conocimientos y sistemas se encuentran en la Sede (por ejemplo, las evaluaciones del impacto).</p> <p>La mayoría de las actividades del plan de acción en materia de gestión de los conocimientos se han completado o están en curso.</p> <p>Se han establecido mecanismos de retención de conocimientos (por ejemplo, notas de traspaso, sesiones de retención).</p> <p>La cooperación Sur-Sur y triangular y los centros de conocimiento refuerzan los vínculos entre las distintas divisiones.</p>	<p>Desventajas:</p> <p>Nivel bajo en lo que respecta a la capacidad de gestión de los conocimientos, la comprensión de la función dedicada a los conocimientos, la definición y el valor añadido; falta de orgullo en la función</p> <p>Atención centrada en el proceso y no en los conocimientos sustantivos (por ejemplo, para fundamentar actividades normativas)</p> <p>Incongruencia de los datos; acceso limitado a datos fiables</p> <p>Ausencia de capacidades de conservación, análisis y síntesis</p> <p>Falta de recursos para aplicar la estrategia</p> <p>Fragmentación de las plataformas de conocimiento</p> <p>Incentivos limitados para el intercambio de conocimientos y el aprendizaje entre homólogos</p> <p>Falta de comunicación entre la Sede y las oficinas nacionales y entre las divisiones y los departamentos para el intercambio de conocimientos</p> <p>La distribución del liderazgo da lugar a distintos niveles de apoyo a la gestión de los conocimientos.</p> <p>La aplicación de las investigaciones y los datos es limitada y no está integrada en el diseño, la realización y la ejecución.</p> <p>Escasos vínculos con innovaciones y oportunidades de ampliación de la escala</p> <p>Escasos fondos suplementarios para brindar asesoramiento basado en conocimientos y datos y falta de atención a políticas y asesoramiento fundados en conocimientos</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>Mayor atención a los conocimientos como factor clave de impacto (a nivel nacional e internacional)</p> <p>El nuevo personal directivo aporta nuevas perspectivas.</p> <p>La descentralización conlleva a más conocimientos sobre el terreno para los proyectos/programas.</p> <p>Formación en gestión de los conocimientos a través de la Academia de Operaciones</p>	<p>Desafíos:</p> <p>El nuevo personal directivo da lugar a un posible cambio de rumbo.</p> <p>Cambio frecuente de las funciones del personal</p> <p>La atención centrada en el cumplimiento limita la generación y el uso de los conocimientos y la innovación.</p> <p>Reducciones presupuestarias, también para la gestión de los conocimientos</p> <p>Fragmentación de las estrategias que incluyen la gestión de los conocimientos pero que siguen sin estar armonizadas a nivel institucional</p>

IV. Recomendaciones: De cara al futuro: grupos de actividades para lograr un mayor impacto

24. El diseño de la estrategia en torno a tres esferas de acción (generación de conocimientos, uso de los conocimientos, entorno propicio) es sólido, pero el plan de acción de 35 actividades correspondiente ha demostrado ser demasiado amplio para su ejecución y seguimiento en el actual entorno de limitación de recursos. El próximo plan de acción en materia de gestión de los conocimientos para 2022-2025 pretende centrar más su atención en las actividades que se espera que tengan el mayor potencial de impacto. El objetivo consiste en gran medida en lograr el cometido con los recursos disponibles, aunque está claro que harán falta recursos adicionales¹². El plan de acción para 2022-2025 aprovechará las iniciativas existentes y lo que ya se ha hecho, y se basará en una estrategia actualizada con cinco grupos de actividades.
25. **Gobernanza de la gestión de los conocimientos (primer grupo de actividades).** La estructura mejorada de la gestión de los conocimientos (con componentes estratégicos, de coordinación y de ejecución) se centrará más en la conservación y síntesis de conjuntos de datos y de datos empíricos a fin de garantizar la calidad. Se creará un grupo asesor institucional sobre gestión de los

¹² Las actividades opcionales en materia de gestión de los conocimientos que requieran recursos adicionales pueden especificarse previa solicitud.

conocimientos, dirigido por el Vicepresidente Adjunto del SKD e integrado por personal directivo superior e intermedio de toda la institución, para brindar asesoramiento sobre las prioridades del programa relativo a los conocimientos. Se fortalecerá y empoderará al Grupo de Coordinación Interdepartamental de Gestión de los Conocimientos e Innovación y a la unidad de gestión de los conocimientos con recursos y personal especializado para dirigir la aplicación del programa y las prioridades en materia de conocimientos, con lo que se garantizará la coordinación y la colaboración en el seno de la institución mediante funciones claras, reconocimientos y recursos. Por ejemplo, el Grupo y la unidad trabajarán de forma más estrecha y estructurada con la RIA a fin de integrar sus productos de conocimiento, como el *Informe sobre el desarrollo rural*. El amplio grupo descentralizado de coordinadores y oficiales dedicados a la gestión de los conocimientos estará más comprometido estructuralmente con poner en práctica esa gestión y con realizar el seguimiento y la evaluación de la misma. Las contribuciones del personal a la gestión de los conocimientos se verán reflejadas en los mandatos modificados y reconocidas en el sistema de evaluación de la actuación profesional del personal.

26. **Programa de gestión de los conocimientos (segundo grupo de actividades).** Cada año se elaborará un programa de gestión de los conocimientos con imagen de marca centrado en llevar a cabo actividades de conocimiento en esferas fundamentales para el éxito del FIDA y en redoblar el impacto sobre el terreno. Ese programa será aprobado por el grupo asesor sobre gestión de los conocimientos y se aplicará con la contribución de todas las divisiones o departamentos operacionales. Con el programa, el FIDA podrá posicionarse como asociado creíble en esferas temáticas específicas en los debates internacionales y nacionales sobre políticas. El análisis de datos, las actividades de aprendizaje y los boletines informativos respaldarán la promoción de conocimientos de vanguardia. La visibilidad de la labor del FIDA en materia de conocimientos aumentará con una imagen de marca coherente.
27. **Acceso a los conocimientos (tercer grupo de actividades).** En 2025 se llevará a cabo la labor preliminar a la puesta en marcha de una interfaz más sencilla, de un solo punto de entrada a las plataformas existentes. Ello incluirá un proceso más normalizado y sistematizado para respaldar a las unidades de toda la institución en la extracción de conocimientos, en el que se hará especial hincapié en prestar apoyo a los especialistas técnicos y los directores y oficiales de los proyectos en los países, y en permitirles que tengan un acceso fácil y en tiempo real a los conocimientos, como los recursos electrónicos de la biblioteca del FIDA y las enseñanzas extraídas de las iniciativas externas e internas existentes¹³.
28. **Uso de los conocimientos (cuarto grupo de actividades).** Se hará hincapié en garantizar que las iniciativas relacionadas con la gestión de los conocimientos se desarrollen y apliquen desde la perspectiva del uso de los conocimientos y que los productos de conocimiento se diseñen para aumentar al máximo la probabilidad de uso o aplicación. El MMR simplificado se diseñará para reflejar tanto el uso de los conocimientos como su generación y para mejorar el seguimiento de las actividades que se realicen tras la difusión de los productos de gestión de los conocimientos. Se hará hincapié en el análisis, la conservación y la síntesis en tiempo real.
29. **Capacidad de gestión de los conocimientos (quinto grupo de actividades).** Se seguirá aumentando la capacidad del personal para generar, difundir y utilizar conocimientos de calidad, entre otras cosas, reforzando el seguimiento y la evaluación en materia de gestión de los conocimientos, la cultura de intercambio de conocimientos y la formación del personal en prácticas de gestión de los conocimientos por medio de la Academia de Operaciones. Se prestará especial

¹³ Como ejemplo, cabe mencionar el nuevo sistema de seguimiento en línea de la División de Asia y el Pacífico (APR) para las actividades no crediticias.

atención a garantizar que los equipos en los países tengan acceso a las oportunidades de aprendizaje de otras regiones. El programa de conocimientos contará con un conjunto de incentivos correspondiente (reconocimiento y premios por la labor en materia de conocimiento).

A. Repercusiones presupuestarias

30. La intención es que los grupos de actividades que se lleven a cabo con arreglo al plan de acción en materia de gestión de los conocimientos para 2022-2025 sean absorbidos en el presupuesto y los recursos existentes. Sin embargo, es probable que se necesiten recursos adicionales para garantizar una ejecución óptima de todos los grupos de actividades. Este presupuesto adicional se determinará durante el diseño del plan de acción.

B. Seguimiento de los resultados y efectos directos

31. Se establecerá un **sistema de seguimiento simplificado** que refleje los cinco grupos de actividades (véase el MMR en el anexo III). A efectos de coherencia y comparabilidad, los indicadores del nuevo MMR se basan en muchos de los indicadores existentes e incluyen una selección de las metas e indicadores de efectos directos y productos más pertinentes y factibles, centrados en la generación de conocimientos, su uso e impacto, siempre que sean cuantificables. Se han añadido varios indicadores nuevos para reflejar el contexto cambiante de los conocimientos.

Examen del plan de acción en materia de gestión de los conocimientos para 2019-2021

1. Este anexo del examen de mitad de período consiste en un **examen cualitativo de la aplicación del plan de acción en materia de gestión de los conocimientos**, que abarca la primera mitad del período abarcado por la Estrategia de Gestión de los Conocimientos para 2019-2025. Dicha estrategia se está poniendo en práctica mediante dos planes de acción graduales en la materia. El primer plan de acción de gestión de los conocimientos (2019-2021) se elaboró al mismo tiempo que la estrategia y se puso en marcha seguidamente. Constaba de 35 actividades agrupadas en tres esferas de acción (generación de conocimientos, uso de los conocimientos y entorno propicio), que en conjunto conformaban un enfoque sistémico para mejorar la capacidad del FIDA de generar, reunir y transformar los conocimientos en mejores resultados en materia de desarrollo.
2. El plan de acción en materia de gestión de los conocimientos se puso en práctica bajo la dirección del Vicepresidente Adjunto del SKD, y el **Grupo de Coordinación de la Gestión de los Conocimientos de la institución fue el principal impulsor** de la promoción de los conocimientos como uno de los pilares fundamentales del modelo operacional del FIDA, estableciendo normas en materia de conocimientos y garantizando una mejor coordinación y sinergias entre los departamentos. Entretanto, toda la institución, las regiones y las divisiones han asumido un papel activo en sus propias actividades de gestión de los conocimientos (por ejemplo, mediante planes y productos específicos de gestión de los conocimientos, la cooperación Sur-Sur y triangular y los centros de conocimientos).
3. Este examen **se basa principalmente en las consultas con las partes interesadas del FIDA** que dirigen y apoyan las actividades del plan y se centra en los progresos alcanzados, los desafíos y las enseñanzas extraídas en relación con las diversas actividades de las tres esferas de acción estratégicas.

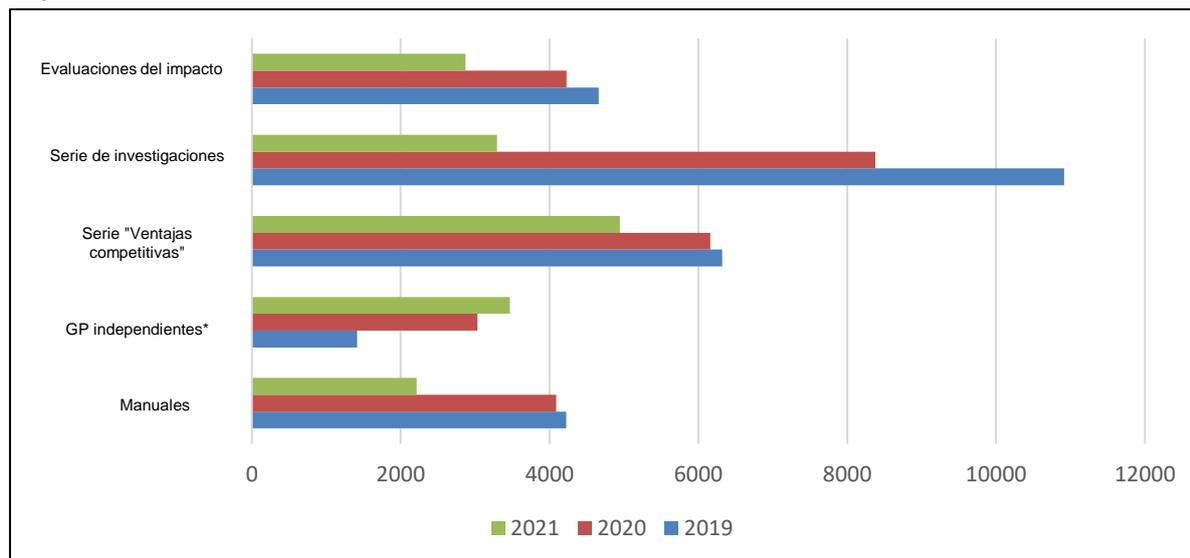
Examen de los progresos alcanzados en la esfera de acción relativa a la generación de conocimientos

Lo que ha funcionado

4. **Impulso a los productos de conocimiento.** En el caso de la mayoría de los productos de conocimiento (por ejemplo, nueve evaluaciones del impacto, 33 series de investigaciones, más de 20 blogs de expertos) se ha visto un fuerte aumento de las visitas a sus páginas, sumado a las actividades y actos de divulgación, con más del 50 % de los lectores procedentes de países en desarrollo, centros de investigación y el mundo académico. Se ha prestado mayor atención a incorporar los datos empíricos de lo que funciona, por ejemplo en la publicación emblemática *Informe sobre el desarrollo rural* de 2021. Al mismo tiempo, gracias a un proceso de simplificación y armonización junto con la COM, se ha reducido la tipología de los conocimientos. Las respuestas ágiles han hecho posible elaborar productos de conocimiento adecuados para los nuevos temas y actividades. Por ejemplo, en respuesta a la pandemia de COVID-19, el FIDA realizó estudios analíticos y puso en marcha su Mecanismo de Estímulo para la Población Rural Pobre, por medio del que se recopilaban, se pusieron a disposición y se aplicaron enseñanzas que ahora se están incorporando a los debates acerca de las repercusiones del conflicto en Ucrania. Otro ejemplo es la CP 26, en la que el FIDA demostró su experiencia y conocimientos en más de 30 actividades de aprendizaje sobre el cambio climático.

Gráfico 1

Serie de publicaciones institucionales, total de visitas a las páginas correspondiente a la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA



*GP= Guía práctica.

5. **Identificación de deficiencias en materia de conocimientos.** Se redoblaron los esfuerzos para identificar las deficiencias entre los conocimientos que ofrece el FIDA y los que demandan los clientes. Por ejemplo, en 2021, la División de América Latina y el Caribe (LAC) reprodujo el exitoso mapa experimental de deficiencias de conocimientos de la División de África Occidental y Central (WCA) y cartografió los conocimientos y las deficiencias existentes en los países de la región con el objetivo de mejorar la calidad del diseño de los proyectos, adecuar su programa de actividades no crediticias y elaborar un programa de generación de conocimientos. Este ejercicio lo está llevando a cabo la División del Cercano Oriente, África del Norte y Europa (NEN), que está haciendo hincapié en la situación de fragilidad. En los últimos 12 meses se han elaborado 72 productos de conocimiento en respuesta a las deficiencias identificadas.
6. **Aprovechamiento de las fuentes de conocimiento.** Se ha fomentado más la capacidad de extraer enseñanzas y datos empíricos de las operaciones y reintegrarlos en ellas. Entretanto, se han divulgado de forma periódica los conocimientos derivados de las donaciones, las evaluaciones y los asociados externos como parte de las actividades de aprendizaje y los productos de conocimiento (por ejemplo, el PRISMA, el RIDE y el material introductorio de la División de Medio Ambiente, Clima, Género e Inclusión Social (ECG)). El FIDA también ha extraído enseñanzas y generado datos empíricos de sus operaciones mediante rigurosas evaluaciones del impacto dirigidas a calcular y analizar la diferencia que hace y a adaptar el diseño de las nuevas intervenciones; por ejemplo, el informe titulado *Achieving Rural Transformation: Results and Lessons report from the impact assessments of the Tenth and Eleventh Replenishments of IFAD's Resources* (Lograr la transformación rural: informe de los resultados y las enseñanzas derivados de las evaluaciones del impacto correspondientes a la Décima y la Undécima Reposiciones de los Recursos del FIDA (FIDA10 y FIDA11)).

Ajustes de cara al futuro

7. Además de basarse en las actividades destacadas anteriormente, en el próximo plan de acción en materia de gestión de los conocimientos se **tendrán en cuenta las recomendaciones siguientes:**

- Seguir tratando de simplificar y armonizar el proceso de generación de conocimientos en términos de temas y formatos de conocimiento, sobre la base de la demanda y las deficiencias de conocimientos. En particular, debería lograrse un mayor fortalecimiento de la capacidad de responder de forma ágil en el ámbito de los conocimientos y velarse por el aprovechamiento de todas las fuentes de conocimiento a disposición.
- Cuando proceda, combinar las actividades del plan de acción para lograr una mayor eficacia e impacto, por ejemplo, simplificando el proceso de obtención de conocimientos (mediante donaciones, evaluaciones, asociados) para crear un mecanismo único integrado para obtener conocimientos, datos empíricos y enseñanzas sobre el terreno (por ejemplo, proyectos, programas en los países).
- Rescindir actividades del plan de acción en materia de gestión de los conocimientos. En vista de las limitaciones de tiempo y recursos, las actividades que son predominantemente responsabilidad de otras unidades y que forman parte de sus programas de trabajo deberían eliminarse del plan de acción en materia de gestión de los conocimientos. Ejemplos de ello son la promoción de publicaciones/colaboraciones externas (que es responsabilidad de la COM) o la promoción del uso de instrumentos de asociación (una tarea de la División de Participación Activa, Asociación y Movilización de Recursos a Nivel Mundial (GPR)).

Examen de los progresos alcanzados en la esfera de acción relativa al uso de los conocimientos

Lo que ha funcionado

8. **Conocimientos resultantes de las operaciones.** La gestión de los conocimientos se incorpora cada vez más en las operaciones. Por ejemplo, todas las misiones de supervisión cuentan ahora con un examen de la calidad de la gestión de los conocimientos (se han realizado exámenes de este tipo en 62 proyectos durante los últimos 12 meses). Además, el Grupo de Garantía de Calidad llevó a cabo un examen analítico de la calidad del diseño de los proyectos centrado en la actuación en materia de políticas y la gestión de los conocimientos en el plano nacional que reveló que los equipos encargados del diseño de los proyectos prestan cada vez más atención a la gestión de los conocimientos. Todos los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) tienen ahora un apartado dedicado a la gestión de los conocimientos. Se está elaborando un módulo dedicado a la gestión de los conocimientos como parte de la renovada Academia de Operaciones. El Centro de Recursos en línea para la Gestión de los Conocimientos ofrece acceso a directrices, instrumentos, plantillas y normas en relación con los principales procesos de conocimiento. Ha sido visitado más de 1 800 veces.
9. **Oferta cada vez mayor de plataformas e instrumentos de conocimiento.** Se han seguido ampliando el desarrollo y la mejora de las plataformas de conocimiento, desde los servicios de biblioteca hasta el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales y los portales de soluciones. Por ejemplo, todo el personal de los centros regionales y las oficinas en los países tiene ahora acceso a los servicios de biblioteca, que incluyen más de 16 000 recursos. Otra mejora fue la revisión del módulo de enseñanzas extraídas del Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales del FIDA y su integración en el módulo relativo a la finalización de los proyectos. Se sigue trabajando en mejorar las funcionalidades mediante el aprendizaje automático, el uso de datos georreferenciados y la integración de los datos empíricos y las enseñanzas que se derivan de las evaluaciones del impacto del FIDA. También se está desarrollando un repositorio institucional de conocimientos.

10. **Revisión de los formatos de conocimiento.** Se han introducido formatos de conocimiento impulsados por la demanda que son más fáciles de usar. Por ejemplo, se han desarrollado conjuntos de conocimientos para el diseño y la supervisión de los proyectos; con ellos se ayuda a los equipos encargados de la ejecución de los proyectos a utilizar las nuevas tecnologías para recurrir a fuentes internas y externas y aprovechar las enseñanzas extraídas, también mediante el Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales. Además, la RIA ha elaborado una serie de formatos de conocimiento auxiliares para difundir las enseñanzas extraídas: informes de evaluación del impacto en el ámbito de los proyectos, resúmenes, infografías, un micrositio especial, una plataforma de aprendizaje electrónico y un manual y un conjunto de instrumentos de recopilación de datos para las unidades de gestión de los proyectos.

Ajustes de cara al futuro

11. Además de basarse en las actividades destacadas anteriormente, en el próximo plan de acción en materia de gestión de los conocimientos se **tendrán en cuenta las recomendaciones siguientes:**
- Seguir armonizando las plataformas a fin de ofrecer un mejor acceso, mejorando la aplicación de la gestión de los conocimientos sobre el terreno y prestando apoyo a las operaciones, incluidas las de los centros regionales, la cooperación Sur-Sur y triangular y los centros de conocimientos, a los equipos encargados del diseño de los COSOP y a los equipos encargados de la ejecución de los proyectos, fomentando la capacidad de gestión de los conocimientos para evaluar la demanda y aplicar los instrumentos de conocimiento pertinentes.
 - Cuando proceda, combinar las actividades, por ejemplo, creando sinergias entre las plataformas de conocimientos, coordinando las tareas mediante un grupo de actividades de acceso a los conocimientos y creando un punto de entrada único y más sencillo a las diversas plataformas e instrumentos de conocimiento, contribuyendo así a los esfuerzos de armonización y abordando la fragmentación de las plataformas de conocimientos.
 - Rescindir actividades del plan de acción en materia de gestión de los conocimientos. En vista de las limitaciones de tiempo y recursos, las actividades que son predominantemente responsabilidad de otras unidades o que forman parte de sus programas de trabajo deberían eliminarse del plan de acción en materia de gestión de los conocimientos. Ejemplos de ello son las actividades llevadas a cabo por la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en relación con la gestión y el uso de datos, la taxonomía y la creación de un sistema interactivo de intercambio de conocimientos que se puso a prueba, pero al que luego se le restó prioridad.

Examen de los progresos en la esfera de acción relativa al entorno propicio

Lo que ha funcionado

12. **Una estructura de gestión de los conocimientos eficaz.** Se estableció una estructura de gestión de los conocimientos, con una articulación de la gobernanza dedicada a ello, un organigrama del personal con funciones y responsabilidades en materia de gestión de los conocimientos y el reconocimiento del papel de los consultores y otros coordinadores de los centros y los países, en calidad de "intermediarios de conocimientos" entre los centros regionales y las regiones. La cooperación Sur-Sur y triangular y los centros de conocimiento de tres regiones reforzaron los vínculos entre las actividades de conocimiento a nivel nacional, regional y mundial. El Grupo de Coordinación Interdepartamental de Gestión de los Conocimientos e Innovación celebra reuniones quincenales que han resultado ser fundamentales para la ejecución del plan de acción en materia de gestión de los conocimientos. El plan de trabajo del Grupo se utilizó para elaborar las estrategias

de gestión de los conocimientos de las divisiones, en las que se describen las actividades, los resultados y los recursos relativos a la gestión de los conocimientos.

13. **Facilitación de las conexiones entre el personal.** Los esfuerzos de descentralización han planteado desafíos para las conexiones entre el personal, pero varias iniciativas, como las comunidades de intercambio de prácticas y los Dgroups, han ofrecido una manera de intercambiar conocimientos y colaborar. El FIDA cuenta con 11 comunidades de intercambio de prácticas, incluidas dos de reciente creación: una sobre gestión financiera y la otra sobre prácticas de desarrollo del FIDA. Las comunidades de intercambio de prácticas están alojadas en la plataforma Dgroups, que cuenta con más de 1 600 miembros. La participación del personal de los proyectos del FIDA está aumentando gracias a la mayor vinculación con las operaciones y al uso de los conocimientos obtenidos sobre el terreno. En 2022, el FIDA emprendió un análisis institucional sobre las conexiones internas en dos departamentos, para trazar los flujos y procesos relativos a los conocimientos con miras a mejorar las interacciones entre el personal del FIDA en las redes sociales. Se han recopilado datos que se están analizando.
14. **Promoción de la retención de conocimientos.** A fin de mejorar la retención de conocimientos, se organizaron seis consultorios dedicados a ello, con objeto de formar al personal en procesos estructurados a tal fin, con la facilitación de conversaciones y una nota de traspaso normalizada. Se organizaron diez conversaciones formales para la retención de los conocimientos, de modo que el personal saliente del FIDA pudiera transmitir sus conocimientos a sus sucesores. Se está tratando de integrar sistemáticamente la retención de conocimientos en los procesos de recursos humanos. Se celebraron sesiones de traspaso para todas las reasignaciones recientes de personal, en las que participaron más de 100 miembros del personal.

Ajustes de cara al futuro

15. Además de basarse en las actividades destacadas anteriormente, en el próximo plan de acción en materia de gestión de los conocimientos se **tendrán en cuenta las recomendaciones siguientes:**
 - Seguir reforzando la estructura de la gestión de los conocimientos, garantizando una mayor claridad en cuanto a las funciones y las responsabilidades tanto respecto de las funciones institucionales como sobre el terreno. Esto podría incluir una evaluación de las asociaciones encargadas de los conocimientos operacionales en determinados países y la identificación de los factores que impulsan su eficacia. De esta evaluación podría derivarse un programa de conocimientos con imagen de marca con el que aumentar la sensibilización sobre la gestión de los conocimientos en el FIDA y su comprensión.
 - Cuando proceda, combinar actividades como las de formación y sensibilización en materia de gestión de los conocimientos y el proceso de traspaso y aprendizaje de las personas que abandonan su puesto.
 - Rescindir actividades del plan de acción en materia de gestión de los conocimientos. En vista de las limitaciones de tiempo y recursos, las actividades que son predominantemente responsabilidad de otras unidades o que forman parte de sus programas de trabajo deberían eliminarse del plan de acción en materia de gestión de los conocimientos. Ejemplos de ello son las actividades de la División de Recursos Humanos relacionadas con las competencias en materia de gestión de los conocimientos, el aprendizaje de las personas que abandonan su puesto y el proceso de traspaso, y el Fondo de Innovación de la Unidad de Cambio, Ejecución e Innovación.

Marco de Medición de los Resultados de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA para 2019-2021: resultados y recomendaciones del examen de mitad de período

En los cuadros que figuran a continuación se presentan los principales indicadores de resultados (efectos directos y productos) para medir y gestionar los progresos en la aplicación de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos.

Nivel I – Efectos directos

Código	Indicador de los productos	Fuente	Valor de referencia	Meta para la FIDA11	Resultados del examen de mitad de período	Progresos	Recomendaciones del examen de mitad de período
1.1	Visibilidad, credibilidad e influencia						
1.1.1	Productos de conocimiento oportunos, pertinentes y útiles (calificación de 3 y superior) (porcentaje)	Encuesta a los clientes	Valor de referencia de 2019	Por determinar	n. d.	No existe un sistema de seguimiento, no se ha establecido un valor de referencia.	Suprimir del próximo MMR*
1.1.2	Productos de conocimiento de gran calidad (calificación de 3 y superior) (porcentaje)	Encuesta de lectores	Valor de referencia de 2020	Por determinar	n. d.	En 2019 se llevó a cabo una encuesta de lectores de dos publicaciones del FIDA: el <i>Informe sobre el desarrollo rural</i> y la Serie de Investigaciones del FIDA, que tuvo un bajo índice de respuesta y, por tanto, no fue del todo indicativa.	Reformular, incluir en el próximo MMR*.
1.1.3	Servicios pertinentes con un uso intensivo de los conocimientos (calificación de 3 y superior) (porcentaje)	Encuesta a los clientes	Valor de referencia de 2019	Por determinar	n. d.	No se ha podido calcular porque no se han definido los servicios con un uso intensivo de los conocimientos que presta el FIDA.	Suprimir del próximo MMR*
1.1.4	Intercambio de conocimientos y de enseñanzas mediante la cooperación Sur-Sur y triangular (calificación de 3 y superior) (porcentaje)	Encuesta a los clientes	Valor de referencia de 2019	Por determinar	94 % de los COSOP recientemente aprobados* (33 de 35)	No se llevó a cabo el estudio de referencia. Los resultados preliminares no confirman claramente el efectivo aprovechamiento de la cooperación Sur-Sur y triangular para el intercambio de conocimientos y enseñanzas.	Suprimir del próximo MMR*
1.2	Flujos de conocimientos y operaciones de calidad						
1.2.1	COSOP con un enfoque integral de cooperación Sur-Sur y triangular en la etapa de diseño (porcentaje)	COSOP	50	66	100 %	Todos los COSOP incluyen el enfoque de cooperación Sur-Sur y triangular.	Suprimir del próximo MMR

Código	Indicador de los productos	Fuente	Valor de referencia	Meta para la FIDA11	Resultados del examen de mitad de período	Progresos	Recomendaciones del examen de mitad de período
1.2.2	Gestión de los conocimientos en las estrategias en los países (calificación de 5 y superior) (porcentaje)	Exámenes finales de los COSOP y evaluaciones de las estrategias y los programas en los países	13	33	0 %	La gestión de los conocimientos se incluye en todas las estrategias en los países.	Reformular, incluir en el próximo MMR*.
1.2.3	Enseñanzas extraídas de las misiones de supervisión y los informes finales de los proyectos utilizadas en el diseño de proyectos (porcentaje)	Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales	Valor de referencia de 2020	n. d.	100 %	La plantilla del informe sobre el diseño del proyecto incluye las enseñanzas extraídas como requisito.	Reformular, incluir en el próximo MMR*.
1.2.4	Asimilación de las recomendaciones de las evaluaciones (porcentaje)	PRISMA	87	95	65 %	Asimilación en curso en el 35 % restante.	Suprimir del próximo MMR*

Nivel II – Productos

Código	Indicador de los productos	Fuente	Valor de referencia	Meta para la FIDA11	Resultados del examen de mitad de período	Progresos	Recomendaciones del examen de mitad de período
2.1	Generación de conocimientos.	Resultados basados únicamente en una muestra de publicaciones del SKD a nivel institucional (no incluye todas las publicaciones del FIDA)					
2.1.1	Productos de conocimiento elaborados de acuerdo con las deficiencias en materia de conocimientos (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos (RIDE)	0	50	72 productos de conocimiento elaborados en los últimos 12 meses	Calculado como número de productos en vez de porcentaje	Reformular, incluir en el próximo MMR*.
2.1.2	Productos y servicios de conocimiento elaborados con asociados externos (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los	Por determinar	Por determinar	20 %	Esta cifra incluye las publicaciones de los últimos 12 meses en el sitio web del FIDA.	Suprimir del próximo MMR*
2.1.3	Productos de conocimiento consultados	Tablero de publicaciones institucionales	Valor de referencia de 2019	Aumento del 30 % con respecto al valor de referencia	32 299	Se incluyen únicamente las series y los productos de conocimiento institucionales de los últimos 12 meses. No se disponía de valor de referencia.	Suprimir del próximo MMR*
2.1.4	Descargas de productos de conocimiento	Tablero de publicaciones institucionales	Valor de referencia de 2019	Aumento del 30 % con respecto al valor de referencia	46 406	Se incluyen únicamente las series y los productos de conocimiento institucionales. No se disponía de valor de referencia.	Suprimir del próximo MMR*
2.1.5	Productos de conocimiento citados	Google Académico	Valor de referencia de 2019	Aumento del 30 % con respecto al valor de referencia	350	No se dispone de valor de referencia; en el examen de mitad de período no pudo analizarse el aumento porcentual ni el aumento del recuento de citas en los últimos 12 meses.	Suprimir del próximo MMR*
2.1.6	Cantidad de “me gusta” y reenvíos de tuits en redes sociales de productos de conocimiento	Redes sociales de la COM	Valor de referencia de 2019	Aumento del 30 % con respecto al valor de	n. d.	La COM no llevó a cabo ningún seguimiento de la participación en las redes sociales.	Suprimir del próximo MMR

Código	Indicador de los productos	Fuente	Valor de referencia	Meta para la FIDA11	Resultados del examen de mitad de período	Progresos	Recomendaciones del examen de mitad de período
2.1.7	Publicaciones y documentos del personal del FIDA disponibles en plataformas externas, catálogos de bibliotecas y depósitos de archivos en línea de instituciones	Examen anual de la gestión de los conocimientos	0	60	Más de 100 publicaciones	El personal del SKD es autor/coautor de unas 100 publicaciones en los últimos 12 meses.	Suprimir del próximo MMR
2.1.8	Donaciones con una calificación igual o superior a 5 por su gestión e intercambio de los conocimientos en los informes sobre la situación de la donación	Instrumento de los informes sobre la situación de la donación	57	70	50 %	Meta ambiciosa	Reformular, incluir en el próximo MMR
2.1.9	Publicaciones sujetas a examen <i>inter pares</i> externo (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	34	70	50 % (solo publicaciones dirigidas por el SKD)	Si bien no todas las publicaciones precisan un examen <i>inter pares</i> , el proceso es coherente y funciona bien.	Suprimir del próximo MMR
2.1.10	Productos de conocimiento con un plan estratégico de publicaciones desde el inicio (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	30	60	100 %	Se han realizado grandes mejoras para armonizar el proceso de diseño de las publicaciones en colaboración con la COM.	Suprimir del próximo MMR
2.1.11	Evaluaciones presentadas en actividades de aprendizaje (porcentaje)	IOE	30	40	100 %	La IOE presenta todas las evaluaciones a nivel nacional o institucional.	Suprimir del próximo MMR
2.1.12	Asociaciones de gestión de los conocimientos establecidas (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Valor de referencia de 2020	5	Al menos 10		Suprimir del próximo MMR
2.1.13	Personal que participa en el programa de visitas de expertos (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	0	6	0 %	No ha podido aplicarse durante la pandemia.	Suprimir del próximo MMR
2.2	Uso de los conocimientos						
2.2.1	Proyectos diseñados con el apoyo de los conjuntos de conocimientos (porcentaje)	Informe sobre el diseño del proyecto	0	30	n. d.	En fase de elaboración; fecha disponible durante la FIDA12	incluir en el próximo MMR
2.2.2	Misiones de supervisión con examen de la calidad de la gestión de los conocimientos	Sistema de Gestión de los Resultados	Valor de referencia de 2019	60	100 %	Se incluyen las misiones de supervisión de 62 proyectos en los últimos 12 meses.	Suprimir del próximo MMR

Código	Indicador de los productos	Fuente	Valor de referencia	Meta para la FIDA11	Resultados del examen de mitad de período	Progresos	Recomendaciones del examen de mitad de período
2.2.3	Centros regionales y oficinas del FIDA en los países que reciben servicios de biblioteca (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	100	100	100 %	Todo el personal accede a servicios de biblioteca.	Suprimir del próximo MMR
2.2.4	Usuarios de bibliotecas satisfechos con la prestación de los servicios (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	34	60	80 %	Los datos se basan en una muestra de usuarios de bibliotecas.	Suprimir del próximo MMR
2.2.5	COSOP con planes detallados de gestión de los conocimientos (porcentaje)	COSOP	7	40	100 %	El 100 % de los COSOP cuentan con apartados dedicados a la gestión de los conocimientos.	Reformular, incluir en el próximo MMR
2.2.6	Enfoques eficaces de intercambio de conocimientos documentados y adoptados (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	Valor de referencia de 2019	10	Al menos 10 enfoques	Muchos enfoques de intercambio de conocimientos se documentaron en el Centro de Recursos para la Gestión de los Conocimientos y se pusieron a disposición en línea	Suprimir del próximo MMR

Marco de Medición de los Resultados de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA para 2022-2025, revisado según el examen de mitad de período

En el cuadro que figura a continuación se presentan los principales indicadores de resultados para medir y gestionar los progresos en la aplicación de los cinco grupos de actividades de la Estrategia de Gestión de los Conocimientos.

Nuevo código	Código original	Indicador	Fuente	Valor de referencia	Situación a finales de 2021	Meta para 2025	Observaciones/explicaciones
1		Gobernanza de la gestión de los conocimientos (primer grupo de actividades)					
1.1		Reuniones periódicas del nuevo sistema de gobernanza de la gestión de los conocimientos del FIDA, ofreciendo una gobernanza oportuna y eficaz a las actividades de gestión de los conocimientos (<i>reuniones periódicas, actas de las reuniones, medidas de seguimiento</i>) en los últimos 12 meses	Examen anual de la gestión de los conocimientos		0	Por determinar	Nuevo indicador; se creará un grupo asesor institucional sobre gestión de los conocimientos, dirigido por el Vicepresidente Adjunto del SKD e integrado por personal directivo superior e intermedio de toda la institución
1.2	1.3.2	Modelo de madurez de la gestión de los conocimientos, calificación de 3 y superior en las principales ocho capacidades de gestión de los conocimientos (porcentaje)	Encuestas y entrevistas sobre el modelo de madurez de la gestión de los conocimientos	n. d.	n. d.	100	Indicador existente
2		Programa de gestión de los conocimientos (segundo grupo de actividades)					
2.1		Aprobación del programa institucional de gestión de los conocimientos y ejecución anual de actividades (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos		0	80	Nuevo indicador que incluye la ejecución del programa de actividades, productos de conocimiento y actividades de divulgación conexas
2.2	1.1.2	Productos de conocimiento de alta calidad (es decir, oportunos, pertinentes y útiles) con calificaciones de 4 o superior (porcentaje)	Encuesta de lectores	Valor de referencia de 2020	n. d.	Por determinar	Indicador existente
3		Acceso a los conocimientos (tercer grupo de actividades)					
3.1		El diseño de la nueva interfaz o del nuevo sistema está finalizado y listo para su puesta en marcha para facilitar el acceso a los conocimientos y las competencias especializadas del FIDA (porcentaje).	Examen anual de la gestión de los conocimientos	n. d.	0	100	Nuevo indicador; a fin de simplificar las plataformas, antes de 2025 se llevará a cabo la labor preliminar para realizar una interfaz con un solo punto de entrada
3.2	2.2.3	Centros regionales y oficinas del FIDA en los países que reciben servicios de biblioteca (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	100	100	100	Indicador existente

Nuevo código	Código original	Indicador	Fuente	Valor de referencia	Situación a finales de 2021	Meta para 2025	Observaciones/explicaciones	
3.3	2.3.1	Competencias especializadas y experiencia del personal en las plataformas internas del FIDA (porcentaje)	Sistema "People" del FIDA	0	10	90	Indicador existente	
4		Uso de los conocimientos (cuarto grupo de actividades)						
4.1	2.1.4	Descargas de productos de conocimiento (crecimiento porcentual)	Tablero de gestión de los conocimientos	Valor de referencia de 2019	30	30	Indicador existente: la meta para 2021 era un aumento del 30 % respecto del valor de referencia; la nueva meta es un aumento adicional del 30 %	
4.2	2.1.1	Productos de conocimiento (series, documentos técnicos, notas de orientación sobre políticas, etc.) en apoyo del diseño de nuevos proyectos en los últimos 12 meses (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	0	72	80	Indicador reformulado	
4.3	1.2.2	Estrategias de gestión de los conocimientos en los países calificadas como moderadamente satisfactorias (4 o superior) (porcentaje)	Exámenes finales de los COSOP* (indicador 3.1.5 del MMR de la FIDA12)	13	33	80	Indicador reformulado; el indicador original incluido en el MMR (calificación de 5 o superior) era demasiado ambicioso	
4.4	2.2.5	Proyectos calificados como moderadamente satisfactorios (4 o superior) en cuanto al plan de gestión de los conocimientos en la fase de diseño (porcentaje)	Calificaciones del Grupo de Garantía de Calidad	7	40	75	Indicador reformulado; el indicador original calculaba los COSOP con planes detallados en materia de gestión de los conocimientos, que no deberían haberse diseñado en esa fase	
4.5	2.2.2	La gestión de los conocimientos se califica como moderadamente satisfactoria (4 o superior) durante la misión de supervisión (porcentaje)	Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales	21	35	75	Indicador reformulado; la gestión de los conocimientos forma parte del ciclo de ejecución de los proyectos	
4.6	1.2.3	Enseñanzas extraídas de misiones de supervisión, informes finales de los proyectos, evaluaciones y fuentes externas utilizadas en el diseño de los proyectos (porcentaje)	Sistema de Gestión de los Resultados Operacionales		Por determinar	100	Indicador reformulado; la plantilla de los informes sobre el diseño de los proyectos incluye las enseñanzas extraídas como requisito	

Nuevo código	Código original	Indicador	Fuente	Valor de referencia	Situación a finales de 2021	Meta para 2025	Observaciones/explicaciones	
4.7	2.1.8	Donaciones con una calificación moderadamente satisfactoria (igual o superior a 4) por la gestión y el intercambio de los conocimientos en los informes sobre la situación de la donación	Instrumento de los informes sobre la situación de la donación	57	70	80	Indicador reformulado: en el MMR original, el indicador tenía una calificación igual a 5 o superior, lo que era ambicioso y no estaba en consonancia con la medición de otros indicadores	
4.8	2.3.4	Comunidades de intercambio de prácticas activas que han prestado apoyo a los flujos de conocimientos y a su uso en los últimos 12 meses (cantidad)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	0	5	10	Indicador existente	
5		Capacidad de gestión de los conocimientos (quinto grupo de actividades)						
5.1	2.3.2	Personal capacitado en la gestión de los conocimientos que ha utilizado las nuevas aptitudes en los últimos 12 meses (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	0	150	150	Indicador existente	
5.2	2.3.3	Personal que se jubila, se separa del servicio o se reasigna con conocimientos esenciales y que participa en procesos estructurados de traspaso de responsabilidades (porcentaje)	Examen anual de la gestión de los conocimientos	0	100	80	Indicador reformulado	

Number of IFAD published knowledge products by year (2019–2022)

2019 IFAD Knowledge Products

1. [INSURED - Insurance for rural resilience and economic development](#)
2. [The faces of empowerment - Photo Essay about the beneficiaries of the Joint Programme on Rural Women Economic Empowerment](#)
3. [Research Series Issue 61: The narrative on rural youth and economic opportunities in Africa: facts, myths and gaps](#)
4. [Research Series Issue 60: Investing in rural youth in the Near East, North Africa, Europe and Central Asia](#)
5. [Research Series Issue 59: The rural youth situation in Latin America and the Caribbean](#)
6. [Research Series Issue 58: Investing in rural youth in the Asia and the Pacific region](#)
7. [Research Series Issue 57: Unlocking the potential of rural youth: the role of policies and institutions](#)
8. [Research Series Issue 56: The impact of migrants' remittances and investment on rural youth](#)
9. [Research Series Issue 55: Rural youth: determinants of migration throughout the world](#)
10. [Research Series Issue 54: Rural youth in the context of fragility and conflict](#)
11. [Research Series Issue 53: Youth access to land, migration and employment opportunities: evidence from sub-Saharan Africa](#)
12. [Research Series Issue 52: Information and communication technologies and rural youth](#)
13. [Research Series Issue 51: Inclusive finance and rural youth](#)
14. [Research Series Issue 50: Rural transformation and the double burden of malnutrition among rural youth in developing countries](#)
15. [Research Series Issue 49: Climate and jobs for rural young people](#)
16. [Research Series Issue 48: Rural youth, today and tomorrow](#)
17. [Research Series Issue 47: Landscapes of rural youth opportunity](#)
18. [Research Series Issue 46: Economic participation of rural youth: what matters?](#)
19. [Research Series Issue 45: Rural youth inclusion, empowerment and participation](#)
20. [Research Series Issue 44: Gender, rural youth and structural transformation: evidence to inform innovative youth programming](#)
21. [Research Series Issue 43: Youth agrifood system employment in developing countries: a gender-differentiated spatial approach](#)
22. [Research Series Issue 42: What drives rural youth welfare? The role of spatial, economic, and household factors](#)
23. [Research Series Issue 41: The demography of rural youth in developing countries](#)
24. [IFAD10 Impact Assessment: An Overview](#)
25. [Investing in rural people in Pakistan](#)
26. [How to do note: Rapid livestock market assessment - A guide for practitioners](#)
27. [Investing in rural people in Nepal](#)
28. [Climate Action Report 2019](#)
29. [The Latin America and Caribbean Advantage: Family farming – a critical success factor for resilient food security and nutrition](#)
30. [The West and Central Africa Advantage: Fighting fragility for smallholder resilience](#)
31. [A manual in mobilizing migrant resources towards agricultural development in the Philippines](#)
32. [The Fisheries and Aquaculture Advantage: Fostering food security and nutrition, increasing](#)
33. [Investir dans les populations rurales en République de Côte d'Ivoire](#)
34. [Technologies for Climate-Resilient Smallholder Agriculture: Sharing practices from Brazil with Africa](#)
35. [Exploring the advantages of blockchain technology for smallholder farming](#)
36. [Policy brief: Partnering with indigenous peoples for the SDGs](#)
37. [Investing in rural people in India](#)
38. [How to do note: Mainstreaming nutrition into COSOPs and investment projects](#)
39. [Research Series Issue 40: Local-economy impacts of cash crop promotion](#)

40. [The Food Loss Reduction Advantage: Building sustainable food systems](#)
41. [Food loss analysis: causes and solutions – Case studies on sorghum, maize and cowpea in Burkina Faso](#)
42. [Food loss analysis: causes and solutions - Case studies on maize and rice in the Democratic Republic of Congo](#)
43. [Food loss analysis: causes and solutions – The Republic of Uganda. Beans, maize, and sunflower studies](#)
44. [Research Series Issue 39: Smallholder farming, growth linkages, structural transformation and poverty reduction](#)
45. [Policy brief: Investing in nutrition](#)
46. [Supporting nutrition-sensitive agriculture through neglected and underutilized species: Operational framework](#)
47. [Collection of sustainable land management technologies practices by smallholder farmers in Lao PDR](#)
48. [Working towards sustainable land management - A collection of SLM technologies from Cambodia](#)
49. [Impact assessment: The Coastal Community Development \(CCDP\)](#)
50. [Harnessing smallholder potential for wheat production in Africa – reducing wheat import bills](#)
51. [Leaving no one behind: making the case for adolescent girls](#)
52. [PARM Annual Progress Report 2018](#)
53. [Projet d'Appui à l'Intensification et à la Valorisation Agricoles du Burundi \(PAIVA-B\) - Les résultats](#)
54. [The State of Food Security and Nutrition in the World 2019](#)
55. [Fighting poverty with bamboo](#)
56. [Investing in rural people in Cambodia](#)
57. [Support to Farmers Organizations in Africa Programme \(SFOAP\): Completion Report](#)
58. [IFAD Annual Report 2018](#)
59. [2019 Rural Development Report](#)
60. [Stocktake of the use of household methodologies in IFAD's portfolio](#)
61. [An outlook on Asia's agricultural and rural transformation: Prospects and options for making it an inclusive and sustainable one](#)
62. [Investing in rural people in The Gambia](#)
63. [Closing the gaps: Public policy note for the inclusion of a gender and intercultural perspective in agriculture and rural development](#)
64. [Investing in rural people in Guinea-Bissau](#)
65. [Investing in rural people in Guinea](#)
66. [International Day of Family Remittances booklet 2019](#)
67. [Research Series Issue 38: Meta-evidence review on the impacts of investments in agricultural and rural development on Sustainable Development Goals 1 and 2](#)
68. [Investir dans les populations rurales en République islamique de Mauritanie](#)
69. [Investir dans les populations rurales au Sénégal](#)
70. [Soy papa no papá: Historias de cambios destacables y resultados del proyecto FIDA-CIP Andes](#)
71. [Grant Results Sheet: E-Project for Agricultural Development and Economic Empowerment \(E-PADEE\)](#)
72. [Investir dans les populations rurales au Cabo Verde](#)
73. [Investir dans les populations rurales au Mali](#)
74. [Research Series Issue 37: Determinants of cofinancing in IFAD-funded projects - A call to rethink development interventions](#)
75. [Impact assessment: PAPAFA and PAPAC](#)
76. [PRIME Africa](#)
77. [Guidelines for Impact Evaluation of Land Tenure and Governance Interventions](#)
78. [Agricultural risk management for development](#)
79. [Research Series Issue 36: Who works in agriculture?](#)
80. [Food loss analysis case study methodology](#)

81. [Impact assessment: Coastal Climate Resilient Infrastructure Project \(CCRIP\)](#)
82. [BAPA+50 - Achieving rural transformation through South-South and Triangular Cooperation](#)
83. [Climate Adaptation in Rural Development \(CARD\) Assessment Tool](#)
84. [Scaling up e-learning](#)
85. [Impact assessment: Plan VIDA-PEEP to Eradicate Extreme Poverty – Phase I](#)
86. [The African Agriculture Fund \(AAF\) Technical Assistance Facility \(TAF\): Impact brief](#)
87. [Research Series Issue 35: Climate change mitigation potential of agricultural practices supported by IFAD investments An ex ante analysis](#)
88. [Global Forum on Remittances, Investment and Development 2018 – Official Report](#)
89. [Investing in rural people in Sri Lanka](#)
90. [The Indigenous Peoples Assistance Facility \(IPAF\) - Assessment of the performance of the fourth IPAF cycle](#)
91. [Research Series Issue 34: Farm size and productivity - Lessons from recent literature](#)
92. [Impact assessment: Rural Development Support Programme in Guéra](#)
93. [Grant Results Sheet: ICRAF - Climate-smart, Tree-based, Co-investment in Adaptation and Mitigation in Asia \(Smart Tree-Invest\)](#)
94. [Grant Results Sheet - ICRISAT: Sustainable Management of Cropbased Production Systems for Raising Agricultural Productivity in Rainfed Asia](#)
95. [Grant Results Sheet - ICIMOD: Improving livelihoods and enhancing resilience of the rural poor in the Hindu Kush Himalayas to environmental and socio-economic changes \(AdaptHimal\)](#)
96. [Grant results sheet - ROUTASIA: Strengthening Knowledge Sharing on Innovative Solutions Using the Learning Route Methodology in Asia and the Pacific – Phase 2](#)
97. [Grant Results Sheet - APRACA: Enhancing access of poor rural people to sustainable financial services through policy dialogue, capacity-building and knowledge-sharing in rural finance](#)

2020 IFAD Knowledge Products

98. [The Land Tenure Security Advantage: A catalytic asset for sustainable and inclusive rural transformation](#)
99. [Report of the seventh global meeting of the Farmers’ Forum at IFAD](#)
100. [A decade of food loss reduction](#)
101. [IFAD Annual Report 2019](#)
102. [Grant Results Sheet: Land and Natural Resources Tenure Security Learning Initiative for East and Southern Africa – Phase 2 \(TSLI-ESA 2\)](#)
103. [The IFAD–India partnership](#)
104. [How to prevent land use conflicts in pastoral areas](#)
105. [The United Arab Emirates–IFAD partnership](#)
106. [The Kuwait–IFAD partnership](#)
107. [GeoGroup](#)
108. [FARM-D](#)
109. [Farmers’ Organizations for Africa, Caribbean and Pacific - FO4ACP](#)
110. [ICT4D](#)
111. [The Gender Network](#)
112. [How to do note: Gender and pastoralism](#)
113. [The State of Food Security and Nutrition in the World 2020](#)
114. [The Republic of Korea–IFAD partnership](#)
115. [Mainstreaming youth in IFAD operations: A practitioner’s guide](#)
116. [The France-IFAD partnership](#)
117. [How post offices can leverage the impact of remittances: A set of working papers](#)
118. [SAFIN Annual Progress Report 2019](#)
119. [The Germany-IFAD partnership](#)

120. [Research Series Issue 62: The spillover effects of seed producer groups on non-member farmers in mid-hill communities of Nepal](#)
121. [The Russian Federation-IFAD Partnership](#)
122. [Impact Assessment: Gente de Valor – Rural Communities Development Project in the Poorest Areas of the State of Bahia](#)
123. [Renewable Energy for Smallholder Agriculture \(RESA\)](#)
124. [Projet pour Accélérer l’Atteinte de l’ODD1c “PROPA-O” - Les resultats](#)
125. [Regional Overview of Food Security and Nutrition in the Near East and North Africa 2019](#)
126. [Uganda: Impact Assessment of the Small and Medium Agribusiness Development Fund \(SMADF\), Baseline Report No. 1: Sesaco Ltd.](#)
127. [Uganda: Impact Assessment of the Small and Medium Agribusiness Development Fund \(SMADF\), Baseline Report No. 2: Central Coffee Farmers Association \(CECOFA\)](#)
128. [The Agri-Business Capital Fund \(ABC Fund\)](#)
129. [Investing in rural people in Sao Tome and Principe](#)
130. [Investing in rural people in the Lao People’s Democratic Republic](#)
131. [Stories from the field: Innovative agriculture](#)
132. [Good Practice Brief: Fostering sustainability and resilience for food security in Niger](#)
133. [Resilient Food Systems 2018-2019 Annual Report](#)
134. [Accelerating knowledge generation for data-driven decision making](#)
135. [Fostering Inclusive and Sustainable Agricultural Value Chains: The role of climate-resilient infrastructures for SMEs](#)
136. [Brief on Gender and Social Inclusion: East and Southern Africa](#)
137. [Informe de Género e Inclusión Social: Región Andina](#)
138. [IFAD’s Case for Investment: Investing in rural prosperity, food and resilience to reduce poverty and hunger in a changing climate](#)
139. [China-IFAD South-South and Triangular Cooperation Facility - Approved proposals: second call](#)
140. [IFAD and Farmers’ Organizations - Partnership in Progress: 2016-2019](#)
141. [Policy brief - Enabling Family Farming to speed progress across the 2030 Agenda](#)
142. [IFAD at a glance](#)
143. [“Fruiting Africa” for health and wealth](#)
144. [The Italy-IFAD partnership](#)
145. [The China-IFAD partnership](#)
146. [The Japan-IFAD partnership](#)
147. [The Switzerland-IFAD partnership](#)
148. [The Austria-IFAD partnership](#)

2021 IFAD Knowledge Products

149. [Catalogue of Geospatial Tools and Applications for Climate Investments](#)
150. [Resilience in the market for international remittances during the COVID-19 crisis](#)
151. [Impact of the Covid-19 pandemic: Implications and way forward in Asia and the Pacific](#)
152. [Empowering rural youth through farmers’ organizations](#)
153. [Latin America and the Caribbean knowledge platform](#)
154. [Regional overview of food security and nutrition in Latin America and the Caribbean 2021](#)
155. [A technical review of select de-risking schemes to promote rural and agricultural finance in sub-Saharan Africa](#)
156. [Impact of the COVID-19 pandemic on the rural economy in China](#)
157. [Policy brief: Low carbon and resilient livestock development in Kyrgyzstan](#)
158. [Partnerships between producer organizations and enterprises - Lessons learned from recent experiences in West and East Africa](#)

159. [SCOOPS-PR Barakadi/NAFASO Partnership: Setting up a partnership for rice production and commercialization](#)
160. [Agricultural and climate risk insurance for smallholder value chains: Identifying common challenges and solutions](#)
161. [Following the thread of yak](#)
162. [Joint Programme on Gender Transformative Approaches for Food Security, Improved Nutrition and Sustainable Agriculture](#)
163. [Climate Action Report 2020](#)
164. [Enhancing women's resource rights for improving resilience to climate change](#)
165. [Lessons learned from IFAD'S inclusive rural and agricultural finance experiments in West and Central Africa during the last decade \(2009-2020\)](#)
166. [Building climate resilience in the Asia Pacific region](#)
167. [Investing in rural people in Egypt](#)
168. [ASAP Technical Series: Nature-based solutions](#)
169. [What can smallholder farmers grow in a warmer world? Climate change and future crop suitability in East and Southern Africa](#)
170. [How to do note: Seeking, free, prior and informed consent in IFAD investment projects](#)
171. [The Biodiversity Advantage: Thriving with nature - biodiversity for sustainable livelihoods and food systems](#)
172. [Making agricultural and climate risk insurance gender inclusive: How to improve access to insurance for rural women](#)
173. [Food Security in Iraq: Impact of COVID-19](#)
174. [Rural Development Report 2021](#)
175. [On Air Dialogues – Listening to rural people](#)
176. [Good practices in fish nutrition and feeding](#)
177. [Stocktaking report on Donor Contributions to Food Systems](#)
178. [Glossary for Indigenous People](#)
179. [Stock-take report on agroecology in IFAD operations: An integrated approach to sustainable food systems](#)
180. [China-IFAD South-South and Triangular Cooperation Facility - Approved proposals: third call](#)
181. [Research Series Issue 66: Can perceptions of reduction in physical water availability affect irrigation behaviour? Evidence from Jordan](#)
182. [IFAD communications toolkit](#)
183. [Knowledge Management Resource Centre](#)
184. [Good practices from the United Nations Rome-based Agencies for gender equality incentive and mainstreaming mechanisms](#)
185. [IFAD annual report 2020](#)
186. [China-IFAD South-South and Triangular Cooperation Facility: Annual Progress Report 2020](#)
187. [Integrated Farming Systems Training Manual](#)
188. [Transformation of agriculture in West Africa: Challenges & opportunities \(2030 – 2050 – 2063\)](#)
189. [Transitioning shifting cultivation to resilient farming systems in South and Southeast Asia](#)
190. [AVANTI country summaries](#)
191. [Rapid prototyping for inclusive insurance: Testing customer challenges and gaining early insights on feasibility](#)
192. [Model terms of reference: Technical assistance in the development and implementation of agricultural insurance](#)
193. [Land tenure updates](#)
194. [Model terms of reference for the selection of a service provider for: Agricultural and climate risk insurance feasibility studies](#)
195. [Geospatial technology and participatory methods for securing tenure rights](#)
196. [Creating an enabling environment for private equity funds in Uganda: Policy proposals for public policymakers](#)

197. [Investing in rural people in Bangladesh](#)
198. [IFAD Inclusive Financial Services Portfolio Stocktaking](#)
199. [Climate adaptation and mitigation measures for nutrition co-benefits in IFAD investments in Lesotho](#)
200. [Climate adaptation and mitigation measures for nutrition co-benefits in IFAD investments in Zimbabwe](#)
201. [Climate adaptation and mitigation measures for nutrition co-benefits in IFAD investments in Ghana](#)
202. [Food-system interventions with climate change and nutrition co-benefits: a literature review](#)
203. [Digital Agriculture in Asia and the Pacific region: A synthesis of ongoing work](#)
204. [Renewable Energy Technology for Smallholder Farmers](#)
205. [Investing in rural people in Sudan](#)
206. [Agriculture for nutrition: Stories from Lao PDR](#)
207. [Research Series Issue 65: Impacts of agricultural value chain development in a mountainous region: Evidence from Nepal](#)
208. [Joint Programme on Accelerating Progress towards the Economic Empowerment of Rural Women \(JP RWEE\): Final Evaluation \(2014-2020\)](#)
209. [Chicken raising to improve the livelihood and living conditions of poor, landless farmers in rural Cambodia](#)
210. [Core Outcome Indicators measurement guidelines \(COI\) – online training](#)
211. [Good practices and innovations in risk management for agri-SME finance under COVID-19](#)
212. [Empowering rural people through a semi-intensive rural poultry production model in Cambodia](#)
213. [Leveraging Artificial Intelligence and Big Data for IFAD 2.0 – Phase 2](#)
214. [SAFIN Annual Progress Report 2020](#)
215. [How to do note: Access to land for rural youth employment and entrepreneurship](#)
216. [IFAD Targeting Toolkit](#)
217. [Investing in rural people in the Pacific Islands](#)
218. [IFAD and Spain: Partnering to transform rural realities](#)
219. [How to do note: Crop selection for diet quality and resilience](#)
220. [How to do note: Market needs and emerging opportunities assessment in NUS value chains](#)
221. [How to do note: Promote neglected and underutilized species for domestic markets](#)
222. [How to do note: Interventions in support of NUS export markets](#)
223. [How to do note: Mainstreaming NUS in national policy for nutrition outcomes](#)
224. [Investing in rural people in Burkina Faso](#)
225. [Resilient Food Systems Programme highlights 2020](#)
226. [Rural women and girls 25 years after Beijing - Critical agents of positive change](#)
227. [Innovation Catalogue](#)
228. [Infographic: IFAD12 at a glance](#)
229. [Infographic: 2020 at a glance](#)
230. [Good practices in IFAD's engagement with indigenous peoples](#)
231. [The People Behind Your Plate](#)
232. [Tunisia: Detecting change with remote sensing](#)
233. [Sierra Leone: Fighting fires with rice paddies](#)
234. [INSURED Uganda country update: Feasibility study on agricultural insurance for oilseed farmers](#)
235. [The enhanced Adaptation for Smallholder Agriculture Programme \(ASAP+\)](#)
236. [Rural Resilience Programme](#)
237. [IFAD and Green Climate Fund's Umbrella Programme for the Great Green Wall for the Sahara and the Sahel Initiative \(GCF-GGW UP\)](#)
238. [The Sustainability, Stability and Security \(3S\) Initiative in Africa](#)

- 239. [Operational guidelines on IFAD's engagement in pro-poor value chain development](#)
- 240. [The small livestock advantage: A sustainable entry point for addressing SDGs in rural areas](#)
- 241. [Adaptation Framework Tool](#)

2022 IFAD Knowledge Products

- 242. [Investing in rural people in Viet Nam](#)
- 243. [Research Series 85: Financing climate adaptation and resilient agricultural livelihoods](#)
- 244. [Research Series 84: Farmed animal production in tropical circular food systems](#)
- 245. [Research Series 83: The future of farming: who will produce our food?](#)
- 246. [Research Series 82: Contributions of information and communication technologies to food systems transformation](#)
- 247. [Research Series 81: Food and water systems in semi-arid regions – case study: Egypt](#)
- 248. [Research Series 80: How can different types of smallholder commodity farmers be supported to achieve a living income?](#)
- 249. [Research Series 79: The position of export crops banana and cocoa in food systems analysis with special reference to the role of certification schemes](#)
- 250. [Agroecology: a holistic path towards sustainable food systems](#)
- 251. [Investing in rural people in Ethiopia](#)
- 252. [JIT Policy Note on Resilient Systems: Moving Beyond the COVID-19 Crisis](#)
- 253. [Research Series 78: The Small and Medium Enterprises' quiet revolution in the hidden middle of food systems in developing regions](#)
- 254. [Research Series 77: The role of trade and policies in improving food security](#)
- 255. [Engaging with the Private Sector in the Near East, North Africa, Europe and Central Asia: Learning lessons from the field](#)
- 256. [IFAD Multidimensional Poverty Assessment Tool: Briefing note on application and learning in Kenya and Eswatini](#)
- 257. [Research Series Issue 75: Reverse thinking: taking a healthy diet perspective towards food systems transformations](#)
- 258. [Research Series 74: Women's empowerment, food systems, and nutrition](#)
- 259. [Research Series 73: Food systems and rural wellbeing: challenges and opportunities](#)
- 260. [SAFIN Annual Progress Report 2021](#)
- 261. [IFAD's response to the impacts of the war in Ukraine: A Crisis Response Initiative \(CRI\)](#)
- 262. [Multiple roles of farmers' and producers' organizations in responding to the Covid-19 crisis](#)
- 263. [Research Series 72: Climate change and food system activities - a review of emission trends, climate impacts and the effects of dietary change](#)
- 264. [Research Series 71: Urbanizing food systems: exploring opportunities for rural transformation](#)
- 265. [Research Series 70: Do not transform food systems on the backs of the rural poor](#)
- 266. [Sustainable and resilient Indigenous Peoples' Food Systems for improved nutrition](#)
- 267. [Investing in rural people in Rwanda](#)
- 268. [Investing in rural people in Kenya](#)
- 269. [Policy brief: Free, Prior and Informed Consent \(FPIC\) - Indigenous peoples-driven development pathways](#)
- 270. [Resilient Food Systems Programme Highlights 2021](#)
- 271. [Using GIS as a potential methodology to assess the spillover \(indirect\) effects of IFAD's interventions](#)
- 272. [Côte d'Ivoire: Making small-scale farmers resilient to climate change](#)
- 273. [Nutrition Glossary](#)
- 274. [Transforming Food Systems: Directions for Enhancing the Catalytic Role of Donors](#)
- 275. [Research Series 69: Structural and rural transformation and food systems: a quantitative synthesis for LMICs](#)

276. [Research Series 68: Exploring a food system index for understanding food system transformation processes](#)
277. [Research Series 67: Towards food systems transformation – five paradigm shifts for healthy, inclusive and sustainable food systems](#)
278. [IFAD and the European Union: Partnering to transform rural realities](#)
279. [How to do note: Integrating the Gender Action Learning System \(GALS\) in IFAD operations](#)
280. [How to do note: Knowledge gap mapping](#)
281. [Investing in rural people in Madagascar](#)
282. [The China-IFAD South-South and Triangular Cooperation \(SSTC\) Facility](#)
283. [Enhancing Engagement of Private Sector and Local Communities on Peatland Management: Innovative Policies and Monitoring System in Indonesia](#)
284. [Poverty alleviation and rural revitalization in post-2020 China - Challenges and recommendations](#)
285. [Challenges and perspectives in the food and agriculture sector in post-2020 China](#)
286. [IFAD Development Practices Community](#)
287. [Water harvesting systems for smallholder producers, tips for selection and design](#)
288. [Stocktaking of Farmer Field Schools: Collective action, self-organization, and the role of farmers' organizations in scaling up and institutionalizing FFS](#)
289. [Understanding market demand: How to use focus group discussions in the development of inclusive insurance](#)
290. [Reinforcing Pacific Food Systems for COVID-19 recovery – key impacts, responses and opportunities to build back better](#)
291. [2021 at a glance](#)
292. [IFAD Strategy on Biodiversity 2022-2025](#)
293. [Scaling up rural youth access to inclusive financial services for entrepreneurship and employment](#)
294. [Behavioural science recommendations for the design of gender transformative IFAD programmes](#)
295. [Case study: Innovations in financial inclusion, including microinsurance](#)
296. [Investing in rural people in Eritrea](#)
297. [Achieving Rural Transformation: Results and Lessons from IFAD Impact Assessments](#)

IFAD's platforms for knowledge and information-sharing

(list updated June 2022)

1. IFAD's social reporting blog
2. Rural Solution Portal
3. Dgroups and communities of practice
4. KM Resource Centre
5. Talking points and briefs site
6. Knowledge retention page
7. Publication Dashboard
8. Knowledge Repository
9. Library System
10. FARM-D
11. 50x2030 Initiative
12. Innovation Challenge
13. Online toolkit on Knowledge Use
14. Operation Academy
15. Induction programmes
16. LAC Learning LAB
17. ORMS
18. Learning Management System
19. IFAD Intranet
20. Xdesk sites
21. Electronic Records Management System
22. Operations Document Centre
23. Financial Management Dashboard
24. IFAD Country Pages Access
25. QUASAR
26. Philanthropy Learning Lab
27. Corporate Dashboards
28. IFAD Corporate Website
29. Financing Facility for Remittances
30. Farmers' Organizations for Africa, Caribbean and Pacific (FO4ACP)
31. Insurance for Rural Resilience and Economic Development (INSURED)
32. The Platform for Agricultural Risk Management (PARM)
33. The Smallholder and Agri-SME Finance and Investment Network (SAFIN)
34. Online operation Manual
35. Zero Hunger